

Connect Expert

Leiders binnen het team van cruciaal belang voor het teamsucces. Maar zit de aanvoerdersband ook altijd aan de sterkste arm?

Door Dr. Katrien Fransen

Wanneer bij een bedrijf de verkoopcijfers dalen of de vooropgestelde winstdoelstellingen niet bereikt worden, dan wordt meestal het management met de vinger gewezen. Dat is ook het geval, en misschien zelfs wel vaker, bij een sportteam. Wanneer een ploeg een aantal wedstrijden op rij verliest, dan wordt ook daar de oorzaak in de eerste plaats gezocht bij het leiderschap. Krantenkoppen wijzen niet zelden de coach aan als zondebok, en dikwijls is het uiteindelijk ook de coach die een gebrek aan prestaties met zijn of haar job moet bekopen. Ook dit jaar staat de teller van trainerswissels in de Belgische eerste voetbalklasse op 7 van de 16 clubs. Maar is de coach altijd de hoofdschuldige?



Recent voerden we immers twee experimentele studies uit binnen basketbal en voetbal die benadrukken dat naast de coach ook de atleetleiders binnen het team van groot belang zijn voor een optimaal teamfunctioneren. In die studies vroegen we aan de atleetleider van het team om ofwel hoog teamvertrouwen uit te stralen (door een positieve lichaamstaal en verbale uitdrukking van dit vertrouwen), ofwel laag teamvertrouwen (door een ontmoedigende lichaamstaal en gefrustreerde reacties bij mislukte doelpoging van teamgenoot). De resultaten duiden op een verspreiding van teamvertrouwen doorheen het team: teamgenoten toonden een sterker vertrouwen in hun team naarmate de leider hoog (eerder dan laag) vertrouwen uitstraalde in het succes van het team. Verder toonden de resultaten aan dat wanneer de leider hoog teamvertrouwen uitstraalde, de prestatie van de teamgenoten verbeterde gedurende de test. Wanneer de leider daarentegen laag teamvertrouwen uitstraalde, dan verslechterde de prestatie van de teamgenoten gedurende de test.



John Wall en Da'Sean Buttler

Atleetleiders lijken dus een fakkel van teamvertrouwen in de handen te hebben. De vonken, ontsprongen aan de fakkel van de leider, kunnen het vuur bij de andere teamleden ontsteken, waardoor het vuur zich snel verspreidt doorheen het team. Dit vuur kan de passie en prestatie

aanwakkeren in een positieve zin (wanneer de leider hoog teamvertrouwen uitstraalt), ofwel (en vermoedelijk met een sterkere impact) een verstikkend gevoel teweeg kan brengen in een negatieve zin (wanneer de leider laag teamvertrouwen uitstraalt).

Uit onze verdere analyses bleek dat deze invloed van de atleetleiders op hun teamgenoten verklaard kon worden door het feit dat goede atleetleiders ervoor kunnen zorgen dat hun teamgenoten denken, voelen en handelen als 'wij' (als een team), eerder dan als 'ik' (als individuen). De verhouding van de wij's tot de ik's blijkt de beste indicatie te zijn voor de ontwikkeling van een team. Onze bevindingen duiden erop dat de atleetleiders van cruciaal belang zijn om dit 'wij'-gevoel aan te wakkeren. Meer nog, door dit 'wij'-gevoel te versterken, hebben atleetleiders ook een belangrijke impact op het teamvertrouwen én de prestatie van hun teamgenoten.

Gezien de leiders zowel een zeer positieve als een zeer negatieve impact kunnen hebben op de prestaties van het team wordt het aanduiden van de juiste leider cruciaal. Daarbij wordt al snel naar de captain gekeken: de officiële aanvoerder wordt vaak gezien als dé leider van het team, zowel op als naast het veld. Er wordt veel van de aanvoerder verwacht, zoveel is zeker. Maar zijn die hoge verwachtingen terecht? Gaat de aanvoedersband altijd naar de sterkste arm?

We onderzochten de praktijk bij 4451 spelers en coaches in verschillende teamsporten in Vlaanderen (België): basketbal, volleybal, voetbal, hockey, korfbal, handbal, waterpolo, rugby en ijshockey. Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende leiderschapsrollen die spelers kunnen invullen:

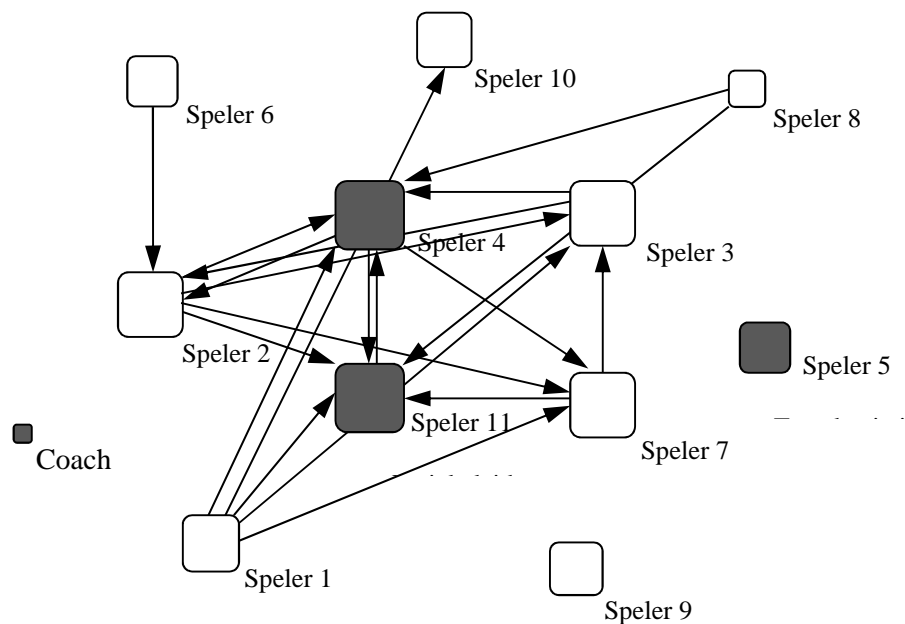
- ❖ de taakleider (neemt de leiding op het veld, stuurt de andere spelers bij en geeft hen tactische aanwijzingen)
- ❖ de motivationele leider (moedigt de andere spelers op het veld aan om tot het uiterste te gaan)
- ❖ de sociale leider (zorgt naast het veld voor een optimale sfeer in het team)
- ❖ de externe leider (verzorgt de communicatie met clubbestuur, media en sponsors)

In bijna de helft van de teams (44%) wordt de aanvoerder niet eens gezien als de beste leider in één van de vier leiderschapsrollen.

De functie van de taak- en motivationele leider ligt dus vooral tussen de lijnen, terwijl de sociale en externe leider het voortouw nemen naast het veld. Om te kijken of de captains de hoge verwachtingen kunnen inlossen, vroegen we aan de 4451 deelnemers welke speler in hun team de leiding nam op elk van deze rollen. Onze resultaten wezen uit dat slechts 1% van de deelnemers hun captain ziet als beste leider op de vier leiderschapsrollen. In slechts 4% van de teams vervult de captain drie van de vier leiderschapsrollen. Sterker nog, in bijna de helft van de teams (44%) wordt de aanvoerder niet eens gezien als de beste leider in één van de vier leiderschapsrollen. Hij is dus noch de beste leider op het veld (taak- of motivationele leider), noch naast het veld (sociale of externe leider). Andere spelers blijken de échte leiders in het team: de informele leiders. De functie van captain als leider van het team lijkt dus zwaar overschat: om een goede leider te zijn, hoeft je de aanvoerdersband dus niet te dragen.

We kunnen concluderen dat het leiderschap meestal verdeeld wordt over het team; verschillende spelers nemen de leiding op en naast het veld. Er bestaat in de praktijk zelden zoiets als 'dé leider'. Om deze reden ontwikkelden we een nieuwe techniek om de volledige leiderschapsstructuur binnen sportteams op én naast het veld in kaart te brengen. Belangrijk hierbij is dat de percepties van de spelers (eerder dan die van de coach) doorslaggevend zijn bij onze analyses. Een belangrijke voorwaarde voor effectief atleetleiderschap is immers dat het leiderschap geaccepteerd wordt door het team. Figuur 1 geeft een voorbeeld weer van een dergelijke leiderschapsstructuur, meer bepaald voor het sociale leiderschap binnen het team.

Figuur 1. Een voorbeeldnetwerk voor sociaal leiderschap.



Een pijl van speler A naar speler B geeft weer dat speler A speler B de maximale score gaf op sociaal leiderschapskwaliteit (en dus een zeer goede sociale leider vond). Hoe groter en meer centraal het vierkant van de speler, hoe meer deze persoon als goede sociale leider wordt aanzien door zijn teamgenoten. In dit team hebben Speler 4 en Speler 11 de hoogste scores, waardoor zij dus de twee sociale leiders zijn van het team. De formele leiders (de coach en speler 5 als teamkapitein) liggen beiden aan de rand van dit netwerk en vervullen dus geen sociale leiderschapsfunctie.

Eenzelfde netwerk kan worden geconstrueerd voor de andere drie leiderschapsrollen, waardoor een volledig inzicht verworven wordt in de leiderschapsstructuur op en naast het veld. Onze studies tonen aan dat de alleenheerschappij van de coach een duidelijk voorbijgestreefd idee is dat heeft plaatsgemaakt voor gedeeld leiderschap: de coach neemt de leiding samen met de teamkapitein en de informele atleetleiders, waarbij zeker het belang van deze laatste niet mag onderschat worden.

Dat onze leiderschapsanalyse ook in de praktijk tot een meerwaarde kan leiden voor het teamfunctioneren, werd reeds meermaals bekrachtigd door o.a. de nationale volleybal- en hockeyteams, enkele eerste klasse voetbalteams en de Australische rugbykampioen die onze analyses gebruikten om hun leiderschap te versterken en zo ook het teamfunctioneren te optimaliseren. Een goed leiderschapsteam op én naast het veld, gesteund door het team, heeft immers de kracht om het 'wij' gevoel te versterken, het teamvertrouwen aan te wakkeren en zo ook de prestatie te verbeteren.

Mochten jullie nog meer willen weten, dan raden we ook de volgende artikels aan:

Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, In press. doi:10.1080/1750984X.2015.1124443

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397. doi:10.1080/02640414.2014.891291

Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., & Boen, F. (2015). Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 21(1), 89-100. doi:10.1037/xap0000033

Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G., & Boen, F. (2016). We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, In press. doi:10.1111/sms.12603